

# La constitution politique de la firme ou de la démocratie en entreprise<sup>1</sup>

Rémi JARDAT, professeur HDR, directeur de la recherche, ISTECE Ecole supérieure de commerce et de marketing, Paris, France.

r.jardat@istec.fr

## Résumé

Ce travail de synthèse provisoire invite à éclairer la question de l'entreprise dans la démocratie par celle de la démocratie dans l'entreprise. Sur la base de plusieurs études, menées depuis 2005 sur le terrain des coopératives et notamment des banques coopératives, est mise en évidence l'interaction entre le régime politique de l'entreprise, sa performance et ses pratiques managériales au quotidien. Sur le plan du système, cette interaction entre l'organisation (managériale) et l'institution (politique) amène à généraliser au-delà de l'Etat la question d'un gouvernement démocratique selon trois composantes : la gouvernance (exercice du pouvoir souverain), le gouvernement au sens strict (l'exécutif organisationnel) et la gouvernementalité (mode d'obtention des comportements attendus d'un collectif). Sur le plan de l'histoire, la question de la fragilité de la démocratie en entreprise est posée en confrontant études empiriques d'entreprise et théorisations issues de la science politique (dégénérescence, seuil de Montesquieu, inaptitude supposée à la lutte). En retour, on évalue le potentiel de théorisation systématique et historique offert par ces transpositions entre champ politique et champ organisationnel. La démocratie apparaît comme un miroir dans lequel Etat et entreprises échangent leurs questions existentielles.

## Introduction

L'un des paradoxes les plus criants de la mondialisation des échanges est la confrontation, dans une même compétition économique, d'entreprises dont les salariés, les actionnaires, les clients et les dirigeants baignent pourtant dans des régimes politiques extrêmement contrastés. La question de *l'entreprise dans la démocratie* (Gomez et Korine, 2009) peut ainsi être posée de deux manières. D'une part la démocratie peut être considérée comme un facteur de distorsion de la concurrence entre firmes soumises à des pressions sociales très variables : un état totalitaire permet de faire taire plus aisément les revendications syndicales et salariales tout en assurant une meilleure protection du marché intérieur, grâce une gestion des contentieux mieux biaisée. D'autre part, cette même démocratie peut néanmoins être vue, notamment à moyen terme, comme un facteur de pression qui s'exerce sur toutes les organisations connectées aux médias internationaux, du fait de l'attraction qu'exercent universellement les idées démocratiques. Ces évidences en présupposent une autre : la frontière politique entre l'entreprise et son environnement n'est pas totalement imperméable et le fait de baigner dans une dictature politique ou une démocratie politique a une influence sur ce qui se passe dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Je remercie Yvon Pesqueux pour les remarques et discussions qui ont nourri ce texte

Une telle perméabilité politique entre l'intérieur de l'entreprise et son extérieur conduit à **retourner la question de l'entreprise dans la démocratie en celle de la démocratie dans l'entreprise** : à partir du moment où ceux qui travaillent dans l'entreprise sont en même temps les citoyens (ou les sujets) d'un régime politique, comment peut-on imaginer un seul instant que l'idée qu'ils se font des rapports de pouvoir dans la société politique n'ait pas d'influence sur leur perception des rapports de pouvoir en entreprise ? Peut-on d'un côté être baigné, hors de l'entreprise, dans un flux d'idées et de débats qui valorisent la discussion, l'adhésion, l'émancipation, l'équité et le refus des abus de pouvoir, la stigmatisation des crimes d'Etat, et d'autre part accepter de passer le moitié de son temps de vie dans des organisations où règnent la prise de décision autoritaire, la soumission, l'arbitraire, le favoritisme, et la terreur du chômage ? Pour évidente qu'elle soit, cette question est pourtant taboue. Personne n'imagine aujourd'hui que la prise de décisions stratégiques dans une entreprise fasse l'objet d'un débat démocratique impliquant l'ensemble des clients, des salariés ou de leurs représentants.

C'est faire peu de cas, néanmoins, de l'existence d'organisations, concurrentielles des entreprises et assez souvent performantes, dont les statuts introduisent diverses formes de gouvernance démocratique. Cette variété présente l'avantage d'offrir un terrain d'observation où les rapports politiques induits dans une organisation par sa gouvernance – appelons de tels rapports *la constitution politique de l'organisation* – peuvent être considérés comme une variable susceptible de prendre différentes valeurs selon les cas rencontrés.

Il devient alors envisageable de penser l'entreprise sous l'angle de sa constitution politique, et de se poser la question des effets de cette constitution en termes de rapports de pouvoir, de performance économique, de modes de management, de responsabilité sociétale, etc. C'est l'étude du système très élaboré d'une fédération du Crédit Mutuel (Jardat, 2008a) qui m'a amené à être aujourd'hui considéré comme le représentant français de la théorie constitutionnelle de la firme<sup>2</sup>. Cette question, couplée à celle de la banalisation des banques coopératives, a par la suite été développée dans d'autres publications (Jardat, 2008b, Jardat, 2009 ; Méric & Jardat, 2010), avec notamment une synthèse pluridisciplinaire impliquant un économiste et un juriste (Jardat, Giandfaldoni, Hiez, 2010)<sup>3</sup>. Je prendrai ici ces résultats comme point de départ (1°) l'exemple des banques coopératives d'Europe continentale) pour analyser 2°) en quoi le concept politique de démocratie peut-il être transposé à la vie dans l'entreprise ?, 3°) quelles leçons peut-on tirer la science politique pour identifier les difficultés et menaces qui pèsent sur la démocratie dans l'entreprise.

## **1. L'exemple des banques coopératives d'Europe continentale : quand la démocratie est un avantage stratégique**

Les études menées ces dernières années, notamment par la communauté des chercheurs français, ont établi les résultats suivants :

1°) Les banques coopératives sont aussi performantes voire plus performantes que les banques privées (Ory, Gurtner, Jeager, 2006).

2°) Ces banques tendent néanmoins à adopter un fonctionnement managérial et des stratégies qui les rapprochent de plus en plus de leurs concurrentes privées. On parle de « banalisation rampante » des banques coopératives. (Jardat, Gianfaldoni, Hiez, 2010).

---

<sup>2</sup> [http://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_constitutionnelle\\_de\\_la\\_firme](http://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_constitutionnelle_de_la_firme)

<sup>3</sup> Ces résultats seront développés plus avant dans la version définitive du texte

3°) Il est possible d'établir un lien entre les droits et statuts relatifs à la gouvernance de ces banques et leurs pratiques managériales. Par conséquent, il apparaît possible de démontrer par des chaînes causales l'impact d'un certain type de démocratie dans l'entreprise (ici une banque coopérative) et son efficacité managériale.

C'est de dernier point que nous développerons à partir d'une monographie consacrée au Crédit Mutuel Centre Est Europe ayant permis de poser les bases d'une théorie constitutionnelle de la firme (Jardat, 2008). Cette fédération du Crédit Mutuel s'est dotée dans les années 1980 d'une constitution politique établissant la séparation de trois pouvoirs internes (« exécutif », « législatif », « judiciaire »). En particulier, le pouvoir législatif est exercé par une chambre syndicale ou « parlement » composée des représentants divers : la plupart sont élus par les Caisses locales (elles-mêmes gouvernées par des administrateurs élus localement avec candidatures multiples) ainsi que des représentants de diverses parties prenantes, notamment les personnels. Le pouvoir bloquant de ce parlement a conduit à plusieurs reprises à sédimenter dans la mémoire des uns et des autres la prééminence du pouvoir des élus locaux, mais aussi, par ricochet, des échelons opérationnels fédérés sur les échelons fonctionnels fédéraux.

Il en résulte une organisation *low cost* aux services centraux relativement réduits (Méric et Jardat, 2010), dont l'action est relativement pertinente puisqu'elle est soumise à l'adhésion des parties prenantes locales. Malgré les velléités de centralisation croissante des pouvoirs et des moyens par le central, qui paraît inhérente à toute organisation du fait des asymétries d'information propres à toute grande organisation, les statuts intangibles de la Fédération ont servi de garde-fou et contraint l'entreprise à rester, malgré sa taille et sa forte croissance, sensible à l'opérationnel et au terrain, ce qui constitue un avantage concurrentiel non négligeable. Par ailleurs, cette même prééminence d'un pouvoir local pratiquant la finance patiente a évité à la banque de commettre les erreurs stratégiques qui ont coûté, à travers les diverses bulles des 30 dernières années, des milliards d'euros de fonds propres à ses concurrents. Enfin, l'adhésion des personnels au projet de la banque, favorisée par la proximité avec les administrateurs locaux, permet d'obtenir un engagement significatif malgré une politique salariale modérée. Il semblerait donc que les avantages de la démocratie l'emportent, ici, sur ses inconvénients tels que la lenteur des décisions stratégiques.

Cet exemple significatif justifie de tenter de conceptualiser l'idée de démocratie dans l'entreprise ainsi que ses impact managériaux et sociétaux.

## 2. Conceptualiser la démocratie dans l'entreprise

Traditionnellement, on définit la démocratie étatique comme un gouvernement du peuple par le peuple, ce qui en dénote l'esprit mais ne garantit rien si l'on n'y ajoute des précisions sur les modalités d'exercice du pouvoir, les modes de choix des gouvernants et les effets vertueux attendus d'un tel mode de gouvernement. C'est pourquoi nous adopterons, ici, pour traduire la notion de démocratie dans l'entreprise, la définition et les corollaires suivants<sup>4</sup> :

---

<sup>4</sup> Le point (i) est inspiré, pour son premier terme, d'Aristote, le second terme en est véhiculé par l'ensemble des penseurs des Lumières et le dernier (égalité) est mis en avant par Rousseau. Le point (ii) reprend pour l'essentiel les développements de l'idée de démocratie avancés et testés du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle, à l'exception de la dimension participative de la démocratie, qui a émergé plus récemment (démocraties scandinaves, réflexions françaises sur la « démocratie technique »). Le point (iii) découle directement des réflexions d'Aristote, de Montesquieu, de Rousseau, sauf ce qui concerne les propriétés de stabilité et résilience. Celles-ci découlent de l'observation faite par les historiens du XX<sup>e</sup> siècle, selon laquelle les démocraties résistent globalement mieux aux chocs externes et l'ont globalement emporté dans leurs affrontements avec les diverses dictatures.

- i. La démocratie est le **gouvernement d'un collectif par ce collectif**, elle vise à la sauvegarde de la liberté des membres de ce collectif, laquelle suppose une égalité de statuts entre eux.
- ii. Les conditions de la démocratie sont : la séparation des pouvoirs, l'existence de représentants, la désignation des représentants au suffrage universel, et la participation aux décisions majeures engageant le collectif.
- iii. Les effets vertueux de la démocratie sont de veiller à l'intérêt du collectif, de limiter les abus de pouvoir, d'entretenir l'adhésion des membres aux décisions prises et de favoriser la stabilité et la résilience du collectif face aux menaces dont il fait l'objet.

La définition d'un gouvernement du collectif par le collectif étant posée, il en découle deux questions : a) qu'entend-on par gouvernement et b) de quel collectif parle-t-on ? Les réponses à ces deux questions conditionnent le point d'application des notions, valeurs et procédures démocratiques à une entité aussi multidimensionnelle que l'entreprise.

#### a. Qu'entend-on par gouvernement ?

Les coopératives et mutuelles ont beaucoup communiqué ces dernières années, non sur leur gouvernement, mais sur la gouvernance, terme dont les usages sont devenus si étendus qu'il ne clarifie plus grand-chose. Aussi est-il proposé ici, s'inspirant des Lumières mais aussi des réflexions de Michel Foucault (2004a, 2004b), de distinguer trois notions :

- La **gouvernance** traite de l'exercice du pouvoir souverain du collectif. La souveraineté est exercée directement par les membres d'un collectif qui décident, comme le définit Rousseau dans le *contrat social* (Livre I, chapitre VI) de construire « une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant ». Typiquement, dans une entreprise privée, la souveraineté sera exercée par les actionnaires. De **souverains** lorsqu'ils exercent leur suffrage en assemblée générale, ces mêmes actionnaires deviennent **sujets** lorsqu'ils acceptent de respecter les résultats de son vote, même s'ils ont voté contre la résolution adoptée : c'est le phénomène miraculeux de la volonté générale sans lequel aucun collectif ne serait gouvernable. Selon Rousseau la ratification des décisions à portée générale - les lois - relève typiquement du pouvoir souverain.
- Le **gouvernement** proprement dit est, selon les usages, un mot qui désigne en langue française soit un organe de pouvoir (ex. le *gouvernement Fillon*) soit l'exercice du pouvoir par ce même organe (on parlera d'un « bon » ou « mauvais » gouvernement). L'essentiel est de retenir ici que le gouvernement relève de l'exécution des décisions générales prises par le pouvoir souverain. Typiquement dans une entreprise privée le gouvernement (au sens où nous l'entendons ici) relève de la conduite des affaires et c'est la direction générale qui l'exerce.
- La **gouvernementalité**, enfin, désigne les modes par lesquels on entend au quotidien obtenir d'une population les comportements attendus. Typiquement une gouvernementalité d'Ancien Régime s'exercera par une série d'interdiction, de prélèvements, d'offices et d'exemptions, tandis qu'une gouvernementalité libérale entendra s'appuyer exclusivement sur des mécanismes d'incitation. Les méthodes

modernes de management fondées sur l'individualisation des carrières et la rémunération à la performance relèvent typiquement de la gouvernamentalité libérale.

Les débats sur la démocratie en entreprise se focalisent usuellement sur la gouvernance, tandis que la légitimité technocratique des décisions managériales porte essentiellement sur les actions du gouvernement. L'exploration des pratiques managériales, enfin, relève de la gouvernamentalité (usuellement : libérale). **L'intérêt de nos recherches consiste en ce qu'elles établissent des liens d'influence réciproque extrêmement lourds de conséquences entre ces trois dimensions (gouvernance, gouvernement, gouvernamentalité), à travers la variation des constitutions politiques.** Ainsi, dans le cas de certaines coopératives et mutuelles, observe-t-on conjonction et renforcements réciproques entre : une constitution politique qui établit un pouvoir souverain égalitaire et des buts non lucratifs, un gouvernement révocable par ce pouvoir ce souverain et qui est donc conduit à décider par le consensus tout en réduisant son propre appareil, une gouvernamentalité patiente qui rétribue ses salariés en dehors des critères pécuniaires du marché du travail (cf. exemple de la partie 1. ci-dessus).

### **b. De quel collectif parle-t-on ?**

Dans le cas d'une entreprise privée seuls les actionnaires forment un collectif souverain. Les autres parties prenantes de l'entreprise ne sont que l'objet de l'action du gouvernement, en quelque sorte des non-sujets ou à la limite, via les instances représentatives ou pouvoirs consultatifs et sans influence sur les assemblées générales, des sujets non souverains.

Dans le cas d'une coopérative, où les sociétaires exercent tous leur pouvoir souverain selon principe « un homme = une voix », la gouvernance est démocratique. Mais le gouvernement l'est-il pour autant ? Tout dépend des contours du collectif souverain, si bien qu'il y a dans les organisations coopératives des citoyens (ceux qui appartiennent au collectif souverain) et des non-citoyens (ceux qui n'y appartiennent pas mais font partie d'un deuxième collectif, sujet mais non souverain). Toutes les gradations existent : des établissements Leclerc, où seuls les patrons de magasins sont citoyens, aux Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (SCOP), où tous les salariés le sont. Entre les deux se situent les par exemple les coopératives et mutuelles d'assurance où le corps souverain est formé à la fois des clients (qui sont sociétaires), mais aussi pour partie, directement ou indirectement, des salariés.

La brève exploration de ces deux questions nous livre trois premiers enseignements : 1°) La démocratie dans l'entreprise est une question de degrés et non une simple alternative démocratie / dictature, 2°) la question de la démocratie n'engage pas que la gouvernance, mais rejaillit aussi sur le gouvernement et la gouvernamentalité, et donc sur la performance de l'entreprise, 3°) la démocratie est une question de position statutaire – pour les non-citoyens d'une coopérative la constitution politique de cette entreprise sera vécue comme une dictature technocratique.

### 3. Menaces sur la démocratie dans l'entreprise – les leçons transposées de la science politique

L'observation des Etats démocratiques et de leur devenir a conduit à mettre en avant trois problèmes de la démocratie politique : la dégénérescence de la démocratie, le problème de la taille des démocraties et de la représentation, le problème de l'inaptitude à la lutte. Ces trois problèmes affectent les organisations à gouvernance démocratiques et s'y transposent aisément.

#### a. La dégénérescence de la démocratie

Le problème de la dégénérescence de la démocratie apparaît sous deux formes : dégénérescence « par le bas » en démagogie ou « ochlocratie » et dégénérescence « par le haut » en oligarchie.

Dès l'Antiquité, il est fait état d'une dégénérescence « par le bas » des cités démocratiques, constat qui sera repris à l'ère moderne dans des œuvres majeures comme le *discours sur la I<sup>re</sup> décade de Tite-Live* de Machiavel ou encore le *contrat social* de Rousseau. L'incapacité du collectif à se hausser vers l'intérêt public bien compris découle, selon les théoriciens de cette première dégénérescence, de deux choses : d'une part des faiblesses morales inhérentes à la nature humaine (la satisfaction immédiate des désirs particuliers l'emporte sur l'intérêt collectif de moyen terme) et d'autre part de l'absence de contre-pouvoir à la surenchère propre aux mécanismes de foule. Ainsi la dégénérescence de la démocratie athénienne fut-elle, selon Machiavel, plus rapide que celle de la démocratie romaine parce que les luttes de factions contraires (aristocratique ou oligarchiques) n'étaient pas là pour la tempérer.

La dégénérescence en oligarchie relève d'analyses sociologiques plus contemporaines. Ayant étudié les syndicats et le parti social-démocrate allemands, Roberto Michels [1914] formula au début du siècle une *loi d'airain de l'oligarchie* selon laquelle le phénomène bureaucratique propre à toute organisation génère une dérive vers la prise de pouvoir par les leaders. Bien que d'autres sociologues (Crozier, 1993), aient pu contester une telle vision qui, inspirée des écrits contemporains des Max Weber, semble faire la part trop belle à la puissance bureaucratique, la théorie de la dégénérescence par le haut a été récemment réactualisée, notamment par Emmanuel Todd (2008), certes sur d'autres bases. Le raisonnement de Michels semble particulièrement apte à rendre compte des dérives de la démocratie en entreprise, du fait des fondements proprement organisationnels de son raisonnement. On peut le réactualiser à l'aide de sociologies plus récentes et plus élaborées comme la théorie de la structuration de Giddens (1987) : la division du travail génère des asymétries des ressources (information, leviers de pouvoir divers) qui nourrissent les tendances oligarchiques.

La dégénérescence des SCOP en démagogues ou des grandes coopératives financières en oligarchie, voire en monarchie plébiscitaire, est un fait d'observation courant. Dans les banques coopératives, une dégénérescence en oligarchie est favorisée par la technicisation des métiers, qui dépossède les administrateurs élus de leur capacité à comprendre ce que font les dirigeants permanents, ainsi que par la croissance des organisations, qui accentue en interne les asymétries de ressource dont bénéficient ces mêmes dirigeants. La *dialectique gouvernement-gouvernance* (Jardat, 2008b) propre aux banques coopératives explique ainsi la fragilité de la démocratie dans ces entreprises. Les groupes bancaires coopératifs étant de plus en plus hybrides par la composition de leur filiales, il en résulte une instabilité des dynamiques de pouvoir susceptible de retourner rapidement le « sablier » coopératif hybride en un capitalisme marginalisant la part coopérative des groupes (Jardat et al., 2010).

## b. Le problème de la taille et de la représentation

La dégénérescence survient souvent du fait de la croissance de l'entreprise et peut être formulée comme le problème du *seuil de Montesquieu*. Dans l'*esprit des lois*, Montesquieu explique que seules les cités-états peuvent être de véritables républiques, car du fait d'un effet de taille les contrôles réciproques entre gouvernants et gouvernés ne sont pas possibles dans les grands Etats territoriaux. Rousseau reprend cette idée en expliquant que, la souveraineté devant être exercée directement par l'assemblée du corps politique (« la souveraineté ne peut être représentée »), seul un « Etat très petit où le peuple est facile à rassembler » peut être démocratique. Les dégénérescences de la démocratie constatées dans les coopératives en croissance pourraient ainsi apparaître comme une vérification empirique du seuil de Montesquieu, idée que partagent un certain nombre de praticiens<sup>5</sup> lorsqu'ils expliquent eux-mêmes le dévoiement de leur coopérative avec l'éloignement progressif des élus de leur base, facilitant leurs dérives comportementales.

Force est toutefois de remarquer que, dans la sphère étatique, l'histoire a démenti Montesquieu et Rousseau. La mise en place de grandes démocraties représentatives aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles s'est jouée de l'éloignement des représentants ainsi que de l'opacité de leurs décisions. La théorie du seuil de Montesquieu découle de l'extrapolation erronée d'un constat empiriquement exact au XVIII<sup>e</sup> siècle. Seuls des changements anthropologiques et sociétaux survenus ultérieurement peuvent donc expliquer la pérennisation des grandes démocraties. Parmi les facteurs les plus vraisemblables on peut citer l'alphabétisation, puis l'éducation de masse, ainsi que la densification des moyens de communication. Ces deux phénomènes, qui continuent à s'accroître aujourd'hui, rapprochent virtuellement les représentés des représentants et par là même favorisent leur contrôle par l'ensemble du corps politique. Le peuple souverain dispose d'une meilleure information sur ses représentants à l'Assemblée nationale et aux arguments qui engendrent les lois, expression même de la souveraineté. D'autre part, le peuple est à même de contrôler que le législatif (son souverain délégué) exerce correctement sa mission de contrôle de l'exécutif (le gouvernement). Enfin, la problématique de la séparation du judiciaire et de son contrôle sur le réglementaire (concrétisation de la gouvernementalité) fait l'objet d'un « tribunal » permanent orchestré notamment par les médias de masse. L'information étant largement répandue, la menace oligarchique se réduit essentiellement à l'inégale capacité à décoder et exploiter cette information (éducation, disponibilité inégalement réparties) – inégalité qui tend à couper les « élites » d'une large frange de la population (Todd, 2008). Enfin, deux siècles d'évolution constitutionnelle, véritable ingénierie politique collective sédimentée dans la durée, ont contribué, dans tous les pays occidentaux, à résoudre empiriquement les délicats problèmes d'arithmétique du pouvoir<sup>6</sup> que pose le maintien d'une séparation et d'un équilibre de ces pouvoirs.

Au milieu des années 2000, et dans la foulée du rapport Pflimlin (2006), les coopératives et mutuelles ont entrepris des actions visant à revivifier la fibre mutualiste de leurs sociétaires, qui semblait quelque peu mise à mal par le faible taux d'expression des suffrages aux assemblées générales. La réunion périodique du corps politique en assemblée souveraine étant jugée par Rousseau comme l'un des meilleurs antidotes à l'usurpation du pouvoir par l'exécutif, on peut comprendre l'intérêt d'actionner un tel levier. Toutefois, un examen de la variété des constitutions politiques des banques coopératives et des évolutions institutionnelles qui sont les leurs (Jardat et al. 2010) montre que la résistance à la

---

<sup>5</sup> Entretiens inédits

<sup>6</sup> Développés par exemple par Rousseau [1762], Livre III, notamment chap. II et III

banalisation se passe ailleurs. D'une part, maintenir le pouvoir des administrateurs suppose d'investir dans leur formation afin de les rendre capable de faire face à la technicité des décisions prises par l'exécutif. D'autre part, le droit interne des entités locales comme des fédérations – la constitution politique des groupes bancaires – constitue le seul levier de contrôle des évolutions stratégiques des groupes. Encore faut-il pour cela que l'architecture de la constitution interne le permette. Des assemblées générales réunissant des milliers d'adhérents mobilisent les phénomènes de foule (Le Bon, 1895) favorables aux fonctionnements oligarchiques et plébiscitaires. Seule la désignation de représentants en nombre limité permet qu'un véritable pouvoir délibératif s'exerce pour approfondir la volonté générale. Ainsi, l'augmentation des pouvoirs dévolus à la chambre souveraine du Crédit Mutuel Centre Est Europe, contrepoids d'un fédéralisme accru, explique-t-elle que ce groupe, malgré sa forte croissance, soit resté l'un des plus mutualistes avec le petit Crédit Coopératif.

Par l'exemple de cas empiriques il apparaît que, dans l'entreprise également, le seuil de Montesquieu puisse être franchi. Une condition nécessaire en est que des évolutions constitutionnelles appropriées accompagnent la croissance de l'organisation et ainsi maintiennent une gouvernance effective c'est-à-dire un contrôle du gouvernement (l'exécutif, la direction générale) par le corps politique souverain.

### **c. Le problème de l'inaptitude à la lutte**

« Qu'il est difficile et compliqué de diriger un groupe coopératif ! ». Ces propos tenus par l'ancien président du Crédit Mutuel<sup>7</sup> dénotent une prévention bien connue contre l'idée de démocratie dans l'entreprise : celle-ci serait incompatible avec les vertus d'obéissance que nécessite la lutte pour la survie entre collectifs concurrents. Sur le plan logique, il est aisé de réfuter une telle objection en rappelant que l'exécution des manœuvres propres à tout combat relève de l'exécutif et non de l'exercice du pouvoir souverain, plus intermittent. Ce n'est toutefois pas là que se joue le succès d'un tel poncif mais plutôt dans la transposition, largement implicite, des lieux communs réactionnaires quant à la prétendue « faiblesse » des gouvernements démocratiques. Ces lieux communs sont principalement de deux ordres. C'est, tout d'abord, un mépris aristocratique du grand nombre qui veut que la recherche d'un large consensus empêche la prise de décisions énergiques. C'est également une anti-critique sociale selon laquelle une trop grande sensibilité au bien-être des populations conduit à un coupable relâchement face aux nécessités de l'effort guerrier. On peut concevoir que les entreprises de l'économie sociale, étant donné leurs constitutions mais aussi leurs vocations non lucratives et sociétales, constituent une cible de choix pour de telles attaques. L'idée que ces entreprises soient moins performantes que leurs concurrentes privées reflète en creux une telle idée : on les accuse incessamment de ne devoir leur bonne santé qu'à des distorsions déloyales de la concurrence.

Il convient peut-être de rappeler ici que, malgré le succès médiatique des déclinologues (Jardat, 2010, pp. 54-61) qui recyclent à l'envi les poncifs des années 1930 et 1940 sur la faiblesse des démocraties, celles-ci ont globalement triomphé des régimes brutaux qui les ont attaquées ou menacées. Plus précisément, l'étude des régimes fascistes et bolcheviks a montré que le désordre et le gaspillage y sont monnaie courante, tout autant que la dissimulation d'informations stratégiques et la prise de décisions qui les affaiblissent à terme en tant que puissance. En particulier, la division des pouvoirs, la multiplication de doublons décrits notamment par Hannah Arendt [1951] sont de nature à diminuer considérablement les atouts stratégiques d'un régime autoritaire dans un contexte de

---

<sup>7</sup> *Observatoire de la gouvernance du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale*, séance du 20 mars 2008



ressources limitées. La « mollesse » des démocraties ne traduit qu'un manque de brutalité<sup>8</sup>, brutalité qui ne constitue qu'un avantage tactique et non stratégique.

Les grandes entreprises privée ou d'Etat sont le lieu de gaspillages inouïs et d'erreurs stratégiques majeures, que favorisent les faiblesses de la gouvernance actionnariale et ses multiples asymétries d'information (Charreaux & Wirtz, 2006). Il n'est donc guère étonnant que, là il leur a été possible de croître, comme par exemple dans l'assurance et la banque, les entreprises à teneur démocratique aient su occuper une position dominante. De tels exemples laissent penser que la faiblesse relative du secteur coopératif dans l'économie des pays développés relève plus de la difficulté à franchir le seuil de Montesquieu que d'une infériorité guerrière de la démocratie.

## Conclusion

*Le but de toute science est de savoir conclure du constaté au possible.*

Louis Hjelmselv (1971), *Essais linguistiques*, Ed. de Minuit

Les développements précédents tendent à démontrer que la démocratie dans l'entreprise, sous ses divers déterminants, a un impact non négligeable sur ce qui se passe dans la quotidienneté de l'organisation et ses diverses performances. Réciproquement, l'organisationnel rétroagit sur le politique et peut conduire, dans la durée, à fragiliser la démocratie et accélérer sa dégénérescence. Il reste à déterminer jusqu'à quel degré de sensibilité contingences organisationnelles et type de gouvernement s'influencent de façon non négligeable.

Toute organisation sera susceptible d'expliquer à quel point les modes de gouvernance qui la régissent sont adaptés à sa vocation et à son environnement. Toutes les subtilités statutaires de cette gouvernance se valent-elles néanmoins ? Lesquelles ont une influence substantielle sur ce qui se passe dans l'organisation, sans devoir être taxées de gadgets institutionnels, en vogue mais sans importance pour la conduite des affaires et le management ? Dans la variété des démocraties ou technocraties d'entreprises, où sont les variations significatives et où sont les variantes sans importance soit sur le système de gouvernement, soit sur son devenir à moyen terme ?

Une telle question nous renvoie au programme d'une théorie constitutionnelle de la firme annoncé sur une base empirique (Jardat, 2008). Il s'agit dans ce programme de déterminer quelles architectures constitutionnelles appropriées sont susceptibles d'induire en interne à la firme une rétroaction robuste entre univers de vertus et pratiques managériales. Se pose avant tout la relation systémique entre types de gouvernance et types de

---

<sup>8</sup> Hors du phénomène colonial, qui ne constitue qu'une fausse exception. En effet, les populations indigènes sont typiquement des sujets non souverains exclus du collectif démocratique.

gouvernementalité, le gouvernement au sens strict étant partie intégrante de la « boîte noire » que constitue la firme.

Ce programme théorique peut être reformulé, sous l'angle du système, comme la recherche de corrélations entre les trois composantes du gouvernement au sens large, avec les variables descriptives principales que sont :

- Pour la gouvernance, le périmètre du collectif souverain et les modalités de convocation (directe ou représentative) des suffrages de ce collectif.
- Pour le gouvernement, la répartition et le fonctionnement des organes de ce gouvernement, qui peut être assimilé dans un premier temps aux typologies organisationnelles classiques (verticale, horizontale, centralisée, déconcentrée, etc.)
- Pour la gouvernementalité, aucune typologie ne s'impose d'elle-même, tant l'anthropologie des pratiques fait l'objet de descriptions variées selon les disciplines invoquées (sociologie, droit, ethnologie, etc.). Les figures proposées par Michel Foucault (2001, 2004a) esquissent l'éventail des types possibles : raison d' « Etat », dispositifs de sécurité, ordo-libéralisme, souci et pratiques de soi

On regardera à quel type appartient chacune des composantes du gouvernement de l'entreprise au sens large et quelles sont les zones de renforcement ou de tensions que recèle la confrontation de ces trois plans. On pourra remarquer par exemple le Crédit Mutuel Centre Est Europe peut être décrit comme une gouvernance représentative et fédérale associant clients-sociétaires et salariés, superposée au gouvernement d'une grande organisation déconcentrée low cost et à une gouvernementalité ordo-libérale (subsidiarité et discipline de réseau, économie sociale de marché et recherche du consensus stable). Inversement une banque comme la Société Générale pourrait être décrite comme une gouvernance oligarchique par les actionnaires dominants, un gouvernement autocratique jacobin et une gouvernementalité de type « raison d'Etat » (logique de l'honneur et noblesse d'Etat).

On imagine aisément la prolifération combinatoire qui peut accompagner cette confrontation de typologies sur trois plans. On pourra faire passer ces typologies par une *épreuve de commutation* : une variation constatée sur l'un des trois plans du gouvernement ne sera retenue comme significative que si elle se traduit par une variation sur les deux autres plans. Ainsi les subtilités qui président à certains modes de gouvernance (séparation des rôles de Président et Directeur Général) pourront-elles être jugées négligeables si elles sont indifférentes au mode de gouvernement de l'entreprise et à sa gouvernementalité. Ces variantes seront considérées comme des substitutions sans conséquences sur les autres plans du gouvernement et non comme des commutations. En amont d'une typologie des constitutions politiques d'entreprise, qui reste à établir sur une base empirique plus large, il est tout au moins possible de proposer un tableau synoptique du champ des possibles ouvert par les études empiriques disponibles, des variations les plus générales aux plus particulières:

Espace des variations	Gouvernance	Gouvernement	Gouvernementalité
Souveraineté / Vassalité	Corps politique souverain / sujet d'un autre corps politique	Organisation indépendante / filiale	Herméneutique du souverain / herméneutique du sujet
Démocratie / Dictature	Corps politique souverain étendu / restreint	Frontière entre le champ d'exercice de la démocratie vs. technocratie autoritaire, située hors de l'organisation / dans l'organisation	Conduite du changement consensuelle / autoritaire
Centralisation / Distribution	Fédéralisme / centralisme	Subsidiarité-déconcentration des ressources / adaptation – concentration des ressources	Ordo - libérale / raison d' « Etat »
Représentation / Participation	Démocratie représentative / directe	Organisation à taille humaine / bureaucratie	Conduite du changement consensuelle / conflictuelle
Place et nature du droit dans les évolutions institutionnelles	Constitution écrite / Common Law	Management sous contrainte / despotisme éclairé	Résilience institutionnelle / isomorphisme mimétique

Tab. 1 : Commutations selon les trois composantes du gouvernement des entreprises

Ce programme peut être également reformulé, outre l'angle du système, sous celui de l'histoire. Il s'agira alors de se demander quelle est le devenir de la constitution de la firme en fonction des évolutions et pressions affectant chacune des composantes du gouvernement. Les problèmes de dégénérescence de la démocratie, de franchissement du seuil de Montesquieu, d'aptitude à la lutte pourront être considérés dans un procès historique où les tensions entre chaque plan du gouvernement se réduisent, s'accroissent, et trouvent des solutions. Ainsi la réforme constitutionnelle du Crédit Mutuel Centre Est Europe apparaît-elle rétrospectivement comme la résorption d'une tension entre gouvernance démocratique et gouvernement bureaucratique, du fait de la taille et de la technicisation croissante de ce gouvernement. Résorption qu'a rendue possible une biopolitique (au sens foucaldien) appropriée du capital humain (formation des sociétaires).

De même, la perte de sens qu'induit, dans les banques d'investissement, la gouvernementalité du bonus avec l'irruption de l'impératif de maîtrise des risques, que le régulateur impose à leur gouvernance, est-elle susceptible de se traduire à terme par une résorption du même ordre.

On ne saurait en conclusion sous-estimer l'importance de l'histoire du gouvernement sur ses trois plans, du fait que la gouvernementalité des entreprises est indissociable, dans

l'esprit des gouvernés (à moins de tensions psychologiques dont on connaît le coût) de la gouvernementalité des Etats et des sociétés, ce qui nous ramène à reformuler les questions posées en introduction de ce travail (dichotomie entre citoyen libre et le salarié soumis). L'impulsion émancipatrice de nos sociétés, permise pour partie par la gouvernementalité libérale, induit une tension inévitable avec leur gouvernement. Les Etats ont tant bien que mal mis en œuvre une stratégie de fuite en avant qui leur a relativement réussi depuis deux siècles, sous la forme d'un approfondissement de la démocratie dans sa convocation du pouvoir souverain en de nouvelles instances (démocratie participative, forums divers) et d'un mode d'exercice du gouvernement moins distant et plus exposé aux critiques ouvertes. Pourquoi n'en irait-il pas de même dans les organisations ? Les conditions de survie de ces deux types de collectifs, face à la menace externe des concurrents autoritaires et à la menace interne de la dégénérescence politique, sont-elles vraiment si différentes ? Le seul fait que ces questions puissent être posées avec une certaine évidence montre que, dans des sociétés où l'organisationnel envahit inexorablement la vie des citoyens, entreprises et société politique posent comme dans un jeu de miroirs des questions homologues quant à la nature et au destin de la démocratie.

## Références

Aristote [1995], *La politique*, trad. par Jean Tricot, Vrin

Arendt Hannah [1951] (2002), *Le totalitarisme*, Gallimard coll. Quarto

Callon Michel, Lascoumes Pierre et Barthe Yannick (2001), *Agir dans un monde incertain Essai sur la démocratie technique*, Seuil.

Charreaux Gérard et Wirtz Peter (2006), *Gouvernance des entreprises – nouvelles perspectives*, Economica

Crozier Michel (1993), « Bureaucratie », in *Encyclopaedia Universalis*, t.4, pp. 661-664

Foucault Michel (2004a), *Sécurité, Territoire, Population*, Gallimard / Seuil

Foucault Michel (2004b), *Naissance de la biopolitique*, Gallimard / Seuil

Gianfaldoni Patrick (2007), « Les banques coopératives françaises à la recherche d'un nouvel équilibre institutionnel », Ecole thématique *Les méthodes de l'analyse institutionnelle*, La Rochelle, 17-18 septembre.

Giddens Anthony (1987), *La constitution de la société* (trad. Michel Audet), Presses Universitaires de France

Gomez Pierre-Yves & Korine Harry (2009), *L'entreprise dans la démocratie – une théorie politique du gouvernement des entreprises*, de boeck

Jardat Rémi (2008a), "How democratic internal law leads to low cost efficient processes : practices as a medium of interaction between institution and organization", *Society and Business Review*, Vol. 3 No1, pp.23-40, Emerald Publishing : Bingley, United Kingdom

Jardat Rémi (2008b), « Les Caisses de Crédit Mutuel en Alsace-Lorraine à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle : maillages croisés et rivalités entre société civile, pouvoir politique et institutions non étatiques - le leçons d'une réussite exemplaire pour les zones en développement du XXI<sup>e</sup> siècle », *Actes du colloque du RIUESS*, Barcelone

Jardat Rémi (2009), «Maurice Hauriou, théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes », *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, n° 312, mai 2009

Jardat Rémi (2010), « Essai sur la décadence – l'herméneutique du objet transdisciplinaire et ses conséquences pour une recherche en gestion », mémoire d'HDR,  
<http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00514762/fr/oai:tel.archives-ouvertes.fr:tel-00514762>

Jardat Rémi, Gianfaldoni Patrick, Hiez David (2010), « Democratic corporate governance within fluctuating cooperative banks : a multidisciplinary diagnosis and propositions of orientations », *Corporate Ownership and Control Journal*, volume7, 2010

Le Bon Gustave (1895), *Psychologie des foules*, Félix Alcan éditeur

Méric Jérôme et Jardat Rémi (2010), «Induction as an institutionalized and institutionalizing practice – retail banking and consultancy in France », *Society and Business Review* vol. 5 n°1, 2010

Michels Robert [1914] (2009), *Les Partis politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Editions de l'université libre de Bruxelles

Montesquieu, Charles-Louis de Secondat de [1998]), *De l'esprit des lois* / Montesquieu ; chronologie, introd., bibliogr. par Victor Goldschmidt, Flammarion.

Ory Jean-Noel, Jaeger Mireille et Gurtner Emmanuelle (2006) « Performance et gouvernance des banques coopératives françaises », Partie 1 de l'ouvrage *Les banques coopératives en France: le défi de la performance et de la solidarité* sous la direction de Richez-Battesti Nadine. et Gianfaldoni Patrick., L'Harmattan, Paris

Pesqueux Yvon (2007), gouvernance et privatisation, Presses Universitaires de France

Pflimlin E. (dir.), 2006, *Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs (IFA), janvier.

Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (2006), *Les banques coopératives en France – Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan : Paris, France.

Rousseau Jean-Jacques (2010) [1762], *Du contrat social – version définitive précédée de la première version*, Edition critique par Simone Goyard-Fabre, Honoré Champion, Paris

Todd Emmanuel (2008), *Après la démocratie*, Gallimard